

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008157047

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

商业银行全面预算管理体系研究

——基于 ABC 银行的全全面预算管理

Research on Comprehensive Budget Management System in
Commercial Banks

—Based on the Comprehensive Budget Management in ABC Bank

林 蓓 芬

指导教师姓名: 桑 士 俊 教授

专 业 名 称: 会 计 硕 士

(M P A c c)

论文提交日期: 2013 年 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

全面预算管理作为对现代企业成熟与发展起过重大推动作用的管理系统，是企业内部管理控制的一种主要方法。这一方法自从上个世纪 20 年代在美国的通用电气、杜邦、通用汽车公司产生之后，很快就成了大型工商企业的标准作业程序。从最初的计划、协调，发展到现在的兼具控制、激励、评价等诸多功能的一种综合贯彻企业经营战略的管理工具，全面预算管理在企业内部控制中日益发挥核心作用。正如著名管理学家戴维·奥利所说的，全面预算管理是为数不多的几个能把企业的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。

我国当前商业银行的财务管理机制较为普遍的还是财务指标式的单一计划管理方式：商业银行总行制定全行的年度总体经营目标，并简单量化为计划财务指标，分行则对总行下达的总体计划指标加以细化和分解，并依次下达到支行级的分支机构。这种管理方式强调目标控制，但疏于过程控制，导致了对财务和经营活动过程控制力较弱的状态，加大了商业银行财务风险管理的难度；而且由于计划目标过于强调数字上的增长和繁荣，使得分支机构对银行未来发展的长期战略重视不足，加大了银行稳定经营和可持续经营的风险。

本文引入商业银行全面预算管理的概念，基于 ABC 银行现状存在问题分析，阐述了 ABC 银行全面预算管理体系搭建、执行、考核、分析的全过程管理，有效解决了目前银行预算管理存在的不足和缺陷，使预算管理的职能和优越性切实得以发挥，有效提高预算对经营管理的指导、控制、协调和激励作用，提高银行经营发展的自主性和全员工作热情，最终推进企业稳步健康快速发展。

关键词： 商业银行；预算管理

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Comprehensive budget management played a significant role in promoting the maturation and development of modern enterprise management system, internal management control is a primary method. This approach since the 20's of the last century in the U.S. General Electric, DuPont, General Motors, soon became the standard operating procedures of the large industrial and commercial enterprises. From the initial plan, coordinate, to the development of both control, motivation, evaluation, and many other features of an integrated management tools and implementing the business strategy, play an increasingly central role in the overall budget management in the enterprise internal control. As management expert David O'Leary said, the overall budget management integration into a system of management control method is one of the few companies able to all the key issues.

Financial management of commercial banks of China's current common or financial index type single plan management: commercial bank to develop a full line of the annual overall business objectives, and quantified financial plans, branch to refinement and decomposition of the overall plan index released by the head office, and in turn by branch sub-branch the. This management approach emphasizes the target control, but neglect process control, resulted in the force control is weak financial and business activity in the process of the state, increased the financial risk management of commercial banks in difficulty; and because the plan too much emphasis on the number of growth and prosperity, so that the supporting mechanism is insufficient attention to long-term strategy for the future development of banks, increase the bank manages steadily and sustainable management of risk.

Of commercial banks for the financial management mechanism is more common single plan of financial indicators-management: Commercial Bank to develop a full line of overall business objectives for the year, and simple to quantify the planned financial indicators, branches indicators of the overall plan of the bank's head office to be refined and decomposition, and in turn achieved under the branches of the branch level. This approach emphasizes the target control, but the neglect of process control,

resulting in a weak state control over the process of financial and business activities, increase the difficulty of the commercial banks and financial risk management; and program objectives too much emphasis on the growth of digital and prosperity, making the branches of the future development of the bank's long-term strategic focus, increase the risk of bank stable operation and sustainable management.

This paper introduces the concept of comprehensive budget management of commercial banks, problem analysis based on the status of ABC Bank on ABC Bank overall budget management system to build the whole process of management, execution, assessment, analysis, an effective solution to the shortcomings and deficiencies of the bank budget management budget management functions and advantages of effectively within to play an important role, and effectively improve the budget for the operation and management guidance, control, coordination and incentives to improve the bank to operate and develop the autonomy and full enthusiasm for work, and ultimately promote the steady and healthy rapid development.

Keyword: commercial banks; budget management

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	4
1.3 研究方法与内容	5
第二章 相关文献理论	6
2.1 相关概念	6
2.2 商业银行的全面预算管理	10
第三章 ABC 银行预算管理体系现状	13
3.1 ABC 银行概况	13
3.2 ABC 银行预算管理现状分析	15
第四章 ABC 银行全面预算管理体系	19
4.1 ABC 银行引入全面预算管理体系的必要性	19
4.2 ABC 银行全面预算管理组织架构体系	20
4.3 ABC 银行全面预算管理体系	23
4.3 ABC 银行全面预算管理体系存在问题及管理建议	45
结论	48
参考文献	49

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Significance	4
1.3research Method And Content	5
Chapter 2 Related Literature Theory	6
2.1 Three Related Concepts	6
2.2 The Overall Budget Management Of Commercial Banks	10
Chapter 3 Abc Bank Status 7 Budget Management System	13
3.1 Abc Bank Survey	13
3.2 Abc Bank Budget Management Present Situation Analysis	15
Chapter 4 Abc Bank Comprehensive Budget Management	19
4.1 Abc Bank To Introduce The Necessity Of Comprehensive Budget Management System	19
4.2 Abc Bank 14 Comprehensive Budget Management Organization System	20
4.3 Abc Bank Overall Budge Management	23
4.4 The Current ABC bank Comprehensive Budget Management System Problem	45
Conclusions	48
References	49

第一章 绪论

1.1 研究背景及现状

1.1.1 研究背景

市场经济的发展以及国际金融市场体制改革的深化,使作为市场竞争微观主体的商业银行面临越来越激烈的竞争。全面预算管理作为现代企业成熟与发展起过重大推动作用的管理系统,是企业内部控制管理的一种主要方法。对于我国商业银行来说引入和升级全面预算管理,对商业银行及其分支机构实现精细化管理和不断提高核心竞争力具有极其重要的意义。

1.1.2 国外全面预算管理研究现状

预算管理在国外企业的应用始于19世纪末,最早将预算应用于企业的是美国,首先应用在广告费用的分配上。第一次世界大战后,美国工业生产得到了急速的发展,企业规模的扩大使管理人员增加,产生了分权化管理,如何使管理分权而又不失控制成为一个突出的问题。同时,企业生产规模的盲目扩大也导致一些企业出现了生产过剩、产品销路不畅等现象。这些问题和现象迫使企业管理者开始寻求对市场进行预测、计划其生产能力与销售、协调部门间经济活动的方法,于是一些企业管理者将预算引入企业管理,以此来计划、协调、控制企业的经济活动。20世纪初泰罗创建了“科学管理”学说;1922年美国著名学者麦西金在其名著《预算控制》中第一次系统地阐述了预算控制方面的问题,标志着预算管理理论开始形成,1924年该书被翻译成日文出版。同年在美国的全国成本会计师协会第三次会议上,以“预算的编制和使用”为专题展开了研究,从而掀起了研究预算控制问题的高潮。1925年德国的李汉恩在其所著的《工业成本计算》一书中论述了企业经营计划的内容,1930年他又出版了《企业经济计划—商业预算》一书,这两部著作对德国企业预算管理的运用与发展产生了一定的影响。

第二次世界大战以后,科学技术的迅速发展和大规模地应用于生产,使社会生产力水平得到大幅度提高,社会化大生产促使资本主义企业进一步集中,出现了跨国公司。由于市场竞争日趋激烈,企业利润率下降等现象,使企业迫切寻求新的管理方法。这样,出现了以帮助管理当局进行预测、决策、组织和控制生产,提高企业竞争能力的量化财务管理模式,特别是盈亏平衡点分析理论的形成,使企业对成本、营业额、利润指标的分析被逐渐利用在各因素的变化对企业利润影响的事前

预测上,管理者开始对影响企业利润的各因素的变化及其对利润的影响程度进行分析,根据分析结果制定出计划,并针对计划检查各项改进方案,通过检查达到调整的目的,使会计对经济活动的事后反映和分析逐渐转化为事前的预测和决策。

20世纪40年代末期,企业的经营管理者逐渐认识到强化管理对企业的重要性,西方各种新的管理思想应运而生,其中影响较大的是组织行为学。预算管理在其发展过程中吸收了组织行为理论,开始提倡和实行分权式的民主参与管理,也就是使预算的编制自上而下、自下而上地反复循环,使企业所有层次的管理者和关键岗位人员都参与预算的编制,形成了参与型的预算管理。

20世纪70年代,零基预算在西方国家兴起,最早起源于美国。零基预算是以零为基础编制预算的方法,它承袭了预算的计划特性,使预算管理注重了长期与整体的观念。

20世纪80年代以后,企业预算管理趋于成熟,成为西方现代企业的一种重要管理方法。伴随科技的进步,会计电算化的发展,管理者在编制预算时把各种需要修改的数据输入计算机,可以很快地得出各种不同的预算方案,对其进行比较,使制定的预算更为贴近实际。在20世纪80年代后期,西方国家的企业中又出现了企业资源计划(ERP)系统,把企业内部划分成几个相互协作、相互支持的子系统,使企业将生产制造、质量控制、售后服务等环节全部纳入资源预算系统进行管理。

近年来,国外研究预算管理方面的文章很多,主要集中在案例分析与实证研究方面。马格列特·图恩、理查德·皮克和笛恩·杰士维尔德通过对香港一家大型公共设施组织中的64位经理级的人员的采访,经过研究发现有着良好合作目标的预算团队在预算目标遇到冲突的情况下,倾向于彼此开诚布公的进行讨论,相互协调地解决问题。结果是更能提高团队的生产率同时也能增进相互之间的联系,也导致了更高质量的预算。R.阿兰·维伯(R.AlanWebb)考虑了预算编制环境中对预算松弛现象的两个因素:声誉和预算差异调查。通过实证研究,结果表明不论是为保持良好的声誉或是因为企业制度中规定了要调查预算差异产生的原因,两者都将导致低水平的预算松弛现象的产生。

1.1.3国内全面预算管理研究现状

预算管理在我国起步较晚。在计划经济时期,企业的生产、销售全部纳入国家的计划和财政预算,没有形成独立的属于自己的企业预算。20世纪50年代以后,

我国部分企业实行定额管理,60年代开始推行班组核算管理,到80年代又逐步推行了内部银行、责任会计、经济责任制、全面质量管理、目标管理等企业管理方法,为预算管理的实施积累了宝贵的经验。80年代初期,西方管理会计理论被洋为中用,预算管理以全面预算的形式作为管理会计的一个分支在部分企业被应用。由于预算管理在我国实践的时间比较短,因此遇到了种种问题,许多学者从实际出发做了深入的研究。

王斌说明了预算管理是在市场经济下的计划管理,并根据企业的产品生命周期理论,提出了将预算管理分为四大模式(以资本预算为起点,以销售为起点,以成本控制为起点和以现金流量为起点的预算管理模式)的观点^①。王斌、李苹莉认为企业预算目标的确定是一个讨价还价的过程,并探讨了在单一法人和多级法人制两种情况下预算目标的确定和分解情况。于增彪、梁文涛提出了界定以生产为起点和以销售为起点的两种传统预算编制方法所适用的条件,并同时论证了以所有权与管理权相分离为特征的现代公司应以每股收益或利润为起点编制预算的观点^②。王斌、竺素娥通过研究西方资本主义预算管理体系,认为资本预算管理不能仅从财务技术层面来归纳,而是认为它是一个管理体系,至少包括资本预算管理目标、资本预算战略、资本预算核心和资本预算实施条件和环境四大部分。

预算管理的首要任务是预算编制,在编制的方法上,潘飞、郭秀娟阐述了作业基础预算与企业战略、价值链优化之间的关系,并探讨了作业基础预算的编制。马俊、叶娟丽和倪秋菊等从财政的角度分析了零基预算的发展及其在我国的适用性,孟凡生、徐建中以物流企业为背景研究了零基预算在降低物流成本中的应用。张艳红在分析传统预算编制方法的基础上,探讨了现代预算方法即弹性预算法、零基预算法、滚动预算法和概率预算法等理论与应用问题。^③全面预算编制方法很多,每一种方法在理论上都有其优缺点和适用范围,企业应根据不同预算项目和预算管理特点分别采用不同的编制方法。

针对企业重预算编制,轻预算执行和控制等问题,马敬民、刘敬芝提出全面预算管理重在控制。徐利萍对预算制度执行中所面临的风险进行研究,并探讨了防范预算管理风险的对策。冯巧根指出传统的预算管理未能将预算管理与企业内部

^①王斌.企业预算管理及其模式[J].会计研究,1999,第11期,21-24.

^②于增彪,梁文涛.现代公司预算编制起点问题的探讨-兼论公司财务报表的改进[J].会计研究,2002,第3期,18-23.

^③张艳红.浅谈企业全面预算的编制方法[J].会计之友,2005,第1期:29-31.

控制有机结合,并分析了建立预算管理前馈机制是有效的控制策略。

在预算激励方面,洪剑峭比较分析了预算报酬方案与线性报酬方案,并具体描述了企业应该如何根据其业绩评价信息系统的结果来选择和设计报酬激励方案,以较低的成本达到预定的控制和激励目标。潘爱香、林长泉提出将预算考评融入薪酬计划。赵美媛、孙璐深入阐述了三种激励报酬计划下(传统的基于预算目标完成程度的非线性报酬计划、基于实际业绩的线性激励报酬计划、基于实际业绩的曲线性激励报酬计划)预算执行者在预算编制和执行过程中的博弈行为,揭示了预算管理中人的行为问题。

我国许多大型企业集团目前都在进行预算管理,但在进行预算管理时,缺乏明确的战略作指导,难以取得预期效果。汤谷良、李苹莉讨论了系统架构我国企业的预算管理,其中强调应从企业战略角度提出预算目标,贯彻企业战略意图。汪家常、韩伟伟对战略预算管理产生的一些新问题进行了分析研究,并提出相应的对策。上海财经大学《上海宝钢集团第一钢铁有限公司全面预算管理模式》课题组提出从战略、组织、系统、行为四个方面提升全面预算管理。俞军分析了构建以战略为导向的预算管理系统,并分别从战略预算的目标、编制、执行与控制、考评以及保障体系等方面作了系统的论述。此外李春瑜进行了超预算管理的探讨。

1.2 研究意义

近年来,各家商业银行纷纷开始逐步实施全面预算管理,但由于全面预算管理在商业银行的应用远未成熟,现实中普遍存在着预算指导约束力差,预算控制滞后,预算体系性不强,预算考评不科学等问题。这些问题如果不能很好的解决将会成为制约商业银行发展的重要瓶颈,严重影响银行竞争力水平的提升。笔者所在银行的省级分行(以下简称ABC银行)作为一家正在转型中的新商业银行,极其重视全面预算管理的作用,梳理了银行成立五年来预算管理工作的经验和存在问题,将全面预算管理的理念和体系框架引入本行,通过确定ABC银行的战略规划、搭建预算组织机构、梳理预算编制流程、强化预算执行分析反馈、开发预算信息管理系统、完善预算调整控制、强化预算考评的诸多方面,构建起本行全面预算管理体系。这不仅有效解决了目前ABC银行预算管理存在的不足和缺陷,更重要的是使预算管理的职能和优越性切实在银行内得以发挥,有效提高预算对经营管理的指导、控制、协调和激励作用,提高ABC银行经营发展的自主性和全

员工作热情，最终推进ABC银行稳步健康快速发展。

本文的写作动机和创新点在于结合笔者的工作实际的感悟，详尽阐述了ABC银行全面预算管理体系构建的来龙去脉，对于ABC银行切实推行好全面预算管理，充分发挥全面预算管理的作用，逐步走上以精细化管理促进经营绩效的良性循环轨道，具有重要的实际意义，同时为商业银行的预算管理提供了思路。并且文章就该体系存在的局限性进行了客观的分析，为ABC银行预算管理工作的进一步改进指明了方向，具有较强的现实意义。

1.3 研究方法 with 内容

本文采用案例研究的写作方式，综合运用商业银行财务管理、预算管理、绩效管理等方面的理论，理论联系实际，以构建ABC银行全面预算管理体系为主线，通过对ABC银行预算管理现状的分析和诊断，发现预算管理存在的问题和不足，进而引入全面预算管理理念和体系，对预算管理的各环节，包括:战略规划制定、预算的编制、预算的执行、预算的调控、预算的考评等各方面进行全过程的分析和阐述，最后对ABC银行实施的该体系局限性进行总结归纳，并提出具体可行的解决办法。希望通过对ABC银行全面预算管理系统分析，推动本行完善全面预算管理，提高对市场变化的适应能力和响应速度，改善经营结构，提升市场竞争力。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库